

ДЕЙСТВУЮЩАЯ СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ОТБОРА И ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Разаков Тимур Рустамович

Университет мировой экономики и дипломатии.

Республика Узбекистан

Аннотация: На этапе подбора и отбора на конкретную должность модель компетенций служит ориентиром для поиска кандидатов и оценки их пригодности, в соответствии с ней выстраиваются методики оценки качественных характеристик кандидатов.

Ключевые слова: инновация, кадровый потенциал, акмеологический труд, кадровый менеджмент.

Эффективность работы государственного служащего, его соответствие занимаемой должности также должны быть оценены не только по результатам достижения им количественных показателей в подведомственной управлению, но и по наличным компетенциям. Уровень развития каждой компетенции государственного служащего может быть оценен на основе комплекса разнообразных методов: аналитическая презентация, числовой и вербальный тест способностей, интервью и другие.

Базовая модель компетенций должностей государственных служащих в общем виде отражает знания и опыт, которыми они обладают, проявляется в умении выполнять определенную работу, эффективно действовать на своем рабочем месте. Результат отражает уровень эффективности деятельности и становится источником формирования новых потребностей служащего, которые через обратную связь побуждают его к приобретению нового знания и нового опыта, необходимого для более эффективной деятельности. Существующие подходы к построению модели компетенций государственных гражданских служащих выделяют личностные, социальные, управленческие, профессиональные компетенции.

Иной подход построения модели компетенций государственных гражданских служащих для различных должностей основан на формировании кластеров компетенций с последующей градацией компетенций по группам должностей. Среди кластеров компетенций выделяют компетентность, инициатива, эффективное взаимодействие, презентабельность, устные и письменные коммуникации, ведение переговоров, мышление, саморазвитие и другие.

В соответствии с представленной в работе моделью компетенций, нами

предлагается следующий вариант оценки государственного служащего: результат применения конкретных методов оценки к соответствующим компетенциям сопоставляется с поведенческим индикатором модели компетенций и его балльной оценкой (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Характеристика значимости компетенций для различных должностей

Кластер	Компетенция	Руководитель самостоятельно	Руководитель более крупного подразделения	Специалист
Функциональный профессионализм	Общая компетентность	0,04	0,04	0,07
	Узкопрофильная компетентность	0,04	0,05	0,08
	Профессиональная дееспособность	0,05	0,05	0,06
Управленческий профессионализм	Инициатива	-	-	0,05
	Оказание влияния	0,07	0,06	-
	Делегирование полномочий	0,05	0,03	-
	Оперативный контроль	0,04	0,04	-
	Развитие подчиненных	0,03	0,04	-
Групповое и межличностное взаимодействие	Эффективное взаимодействие	0,04	0,06	0,08
	Управление конфликтами	0,03	0,06	0,08
	Этика взаимодействия	0,03	0,04	0,07
Коммуникации	Презентабельность	0,05	0,03	0,03
	Устные коммуникации	0,06	0,05	0,06
	Письменные коммуникации	0,04	0,05	0,06
	Ведение переговоров	0,04	0,03	0,03
Мышление и поиск решений	Аналитическое мышление	0,03	0,05	0,08
	Экспертное мышление	0,06	0,05	0,02
	Стратегическое мышление	0,07	0,04	-
	Ориентация на достижение	0,05	0,07	0,06
	Принятие решений	0,07	0,06	0,06
Рефлексивный компонент	Саморазвитие	0,03	0,03	0,04

Характеристика значимости компетенций для различных должностей, представленная в таблице 1, показывает, что в движении компетенций от младших должностей к высшим меняется, например, эффективность мышления от аналитического до стратегического. Наряду с этим, возрастает системность в деятельности, коммуникационные процессы.

Дальнейший этап предлагаемого механизма оценки компетенций государственных служащих представляет собой расчет интегральной оценки развития компетенций:

$$\sum_{i=1}^n P_i W_i$$

где: P_i - оценка i -й компетенции; W_i - вес i -й компетенции для данной должности.

Для расчета интегральной оценки компетенций используется базовая модель компетенций должностей государственных служащих. В ней определены компетенции, обязательные для руководителей и главных специалистов, а также веса данных компетенций для расчета интегральной оценки. Разработанной модели компетенций для должности начальника отдела соответствуют удельные веса, указанные в колонке 3 - руководитель самостоятельного подразделения.

Таким образом, с помощью модели компетенций, может быть получена интегральная оценка конкретного государственного служащего в пределах от 1 до 5 баллов. Также на основании них должны приниматься решения о дальнейшем развитии карьеры государственного служащего. Нами предлагается следующий вариант интерпретации результатов оценки государственного служащего (см. таблицу 2).

Таблица 2 - Интерпретация интегральной оценки государственного служащего и дальнейшее развитие его карьеры

Интегральная оценка	Интерпретация	Интегральная оценка	Развитие карьеры
1-3	Не соответствует занимаемой	3,5-4,5	Повышение квалификации
3-3,5	Не полностью соответствует	4,5-5	Включение в резерв
3,5-5	Соответствует занимаемой	5-5,5	Повышение в должности

Поведенческий индикатор модели компетенций - это описание проявлений компетенции в поведении государственного служащего.

Шкала оценки развития нарастания компетенций выстроена таким образом, что, если взять за нулевой отсчет уровень некомпетентности, а затем первым уровнем считать базовый уровень компетентности служащих, то можно

выделить сильный уровень компетентности и лидерский уровень. Причем сильный уровень включает дополнительные компетенции по отношению к базовому, а лидерский уровень будет иметь дополнительные компетенции по отношению к сильному уровню.

В шкале выделены также промежуточные уровни, которые соответствуют частичному наличию необходимых компетенций последующего уровня. Служащему, отнесенному к такому уровню, необходимы дополнительное обучение и стажировка.

Основные результаты

Компетентностный подход и внедренные модели компетенций в государственную службу дают возможность строить план карьерного или профессионального развития сотрудников. Именно на основе анализа текущих компетенций работника, а также вариаций позиций, на которые он может претендовать исходя из своих профессиональных и личностных характеристик осуществляется разработка поливариантного плана его карьерного развития. Под данный план выстраивается оптимальная модель обучения и развития каждого конкретного сотрудника (индивидуальная траектория), максимально учитывающая его особенности.

Также интегральная оценка в дальнейшем может являться основой мотивационной стороны: в зависимости от ее величины может быть рассчитана дополнительная надбавка к окладу:

$$H = (I_{\text{сопр.}} - I_{\text{мм}}) * K$$

где: $I_{\text{сопр.}}$ - интегральная оценка государственного служащего как результат; $I_{\text{тт}}$ - минимально допустимая оценка для занятия должности; K - коэффициент пересчета баллов в денежный эквивалент.

Таким образом, результат оценки компетенций государственного служащего будет создавать не только возможность его материального поощрения, но и перспективы дальнейшего развития и карьерного роста, что будет являться сильным стимулом повышения уровня компетенций.

По результатам многочисленных исследований, применение компетентностного подхода в течение не менее 2,5 лет дает возможность судить о его эффективности. По мнению ряда экспертов, более чем в 78 процентах случаев внедрения моделей компетенций в практику управления кадрами достигается положительный результат: повышение производительности и качества труда, рост эффективности осуществления функций и предоставления услуг, совершенствование системы подбора кадров, повышение уровня профессионализма, качественное улучшение состава кадрового резерва, развитие корпоративной культуры.

Обсуждение

В рамках совершенствования кадрового менеджмента к условиям государственной службы, в том числе при внедрении компетентного подхода, могут быть применены передовые инновационные технологии.

Одной из таких технологий являются кейс-технологии. Кейс-метод, или метод конкретных ситуаций, незаменим, когда необходимо понять, насколько успешно специалист способен решать аналитические, стратегические или управленческие задачи. Достоинством метода является возможность оценить, справится ли специалист с теми задачами, которые ему придется решать.

Кейс-методики могут быть системно внедрены в практику управления кадрами в сфере государственной службы как элемент компетентного подхода. При этом для того чтобы кейсы, используемые в оценке при найме государственных служащих или продвижении их на ключевые позиции, позволяли составлять действительно достоверные прогнозы.

Другим видом технологий являются Ассесмент-центры. В последнее время данный метод все чаще используется и признается наиболее эффективным в практике управления кадрами. Данный метод имеет ряд критериев (профили компетенций), по которым проводится оценка работника. Согласно многочисленным исследованиям, данный метод имеет наибольшую прогностическую мощь (см. таблицу 3).

Таблица 3 - Точность прогноза разных методов оценки персонала

Метод оценки	Точность метода
Ассесмент-центр	0,6-0,7
Когнитивные тесты	0,5-0,7
Интервью по компетенциям (гайд-	0,5-0,6
Профессиональные тесты	0,3-0,45
Личностные тесты	0,2-0,3
Рекомендации	0,2-0,3
Неструктурированное интервью	0,1-0,2

Работа с талантами - сложный проект, включающий в себя целый ряд мероприятий. «Работа с талантами» это название проекта, который используется по отношению к работе с кадровым резервом. Проект включает блоки: ассесмент-центр, составление ИПР - индивидуальных планов развития, тренинги. На основе данных центра оценки и выполнения результативных показателей формируется карта подразделения, перфоманс-карта, в которой на системе координат видны показатели каждого сотрудника (оценка личностных и профессиональных компетенций, балл по выполнению КРІ показателей), таким

образом, устанавливается рейтинг каждого сотрудника и одновременно распределяются зоны развития.

Одной из самых популярных предложений по развитию персонала в организациях - это внедрение системы долгосрочного кадрового планирования. Смысл кадрового планирования - это постоянная работа на опережение развития. К моменту возникновения необходимости в кадрах, как правило, уже есть обученные кандидаты на ключевые позиции, кадровый резерв - на остальные, прописанные подробные должностные инструкции, профили сотрудников, спланирован бюджет и методы мотивации.

Этот же подход помогает укреплять лояльность работников к организации. Каждый может поставить перед собой цели по дальнейшему развитию своей карьеры внутри предприятия. Использование данной практики в сфере государственного управления может осуществляться в рамках компетентностного подхода, что особенно актуально в условиях оптимизации государственного аппарата. Планирование карьеры позволит избежать текучести кадров в государственных органах, повысить приверженность государственных служащих своему органу управления.

Необходимость внедрения инноваций обусловлена требованиями современного общества в постоянном совершенствовании и повышении эффективности всех процессов управления [9, С. 9]. В рамках инновационной управленческой парадигмы основное внимание управленцев концентрируется на реальных умениях работника, его стиле выполнения работ, конкретных получаемых трудовых результатах [7, С. 13].

Задачи реформирования государственной службы в контексте активизации «человеческого фактора» и формирования новой модели государственного управления выдвигают на одно из ведущих мест кадровое обеспечение высококвалифицированными работниками, мотивированными на ценности социальной ответственности и способными эффективно осуществлять в интересах общества, в рамках закона и должностных полномочий задачи и функции государственных органов.

Заключение

Исходя из изложенного, следует сделать вывод, что компетентностный подход является комплексным инструментом систематизации всех кадровых процессов, его внедрение в практику государственной службы позволит осуществлять отбор, оценку, обучение, мотивацию, планирование профессионального роста на основе конкретных критериев и поведенческих индикаторов. Это не только позволяет повысить эффективность всех процессов управления персоналом государственной службы, но и обеспечивает прозрачность требований для самих государственных служащих, становятся более ясными

ожидания, предъявляемые к ним со стороны государственного аппарата, а большая прозрачность стимулирует сотрудников постоянно развивать и повышать свои компетенции. Предложенный вариант внедрения компетентностного подхода может быть применен к конкретной должности, на примере которой разработана модель, а также уточнен для иных должностей; механизм же оценки применим ко всем должностям государственного аппарата.

Список литературы:

1. Брянский областной Центр оказания услуг «Мой бизнес» [Электронный ресурс]. URL: <http://мойбизнес32.рф/коп1ак1у/> (дата обращения 23.01.2022).
2. Власова О. В. Проблема занятости и безработицы в РФ в контексте развития феномена «самозанятости» / О. В. Власова // Экономические исследования. - 2019. - № 1. - С.80-88.
3. Вон Су Ми. Безработица: ее причины и последствия / Вон Су Ми // Молодой ученый. - 2016. - № 17.1 (121.1). - С. 71-77.
4. Дедеева С. А. Анализ причин безработицы и ее негативные последствия в современной России / С. А. Дедеева // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2020. - № 7-2. - С. 19-27.
5. Дудина О. М. Социальные и экономические последствия безработицы / О. М. Дудина, М. А. Арсельгова // Экономика труда. - 2019. - № 2. - С. 923-936.
6. Ивасенко А. Г. Безработица и политика занятости в России / А. Г. Ивасенко, Я. С. Парамонова // Вестник современных исследований. - 2018. - № 6.2 (21). - С. 134-137.
7. Сагидов Ю. Н. Мотивационные побуждения как факторы развития / Ю. Н. Сагидов // Региональная экономика: теория и практика. - 2018. - № 46. - С. 13-23.